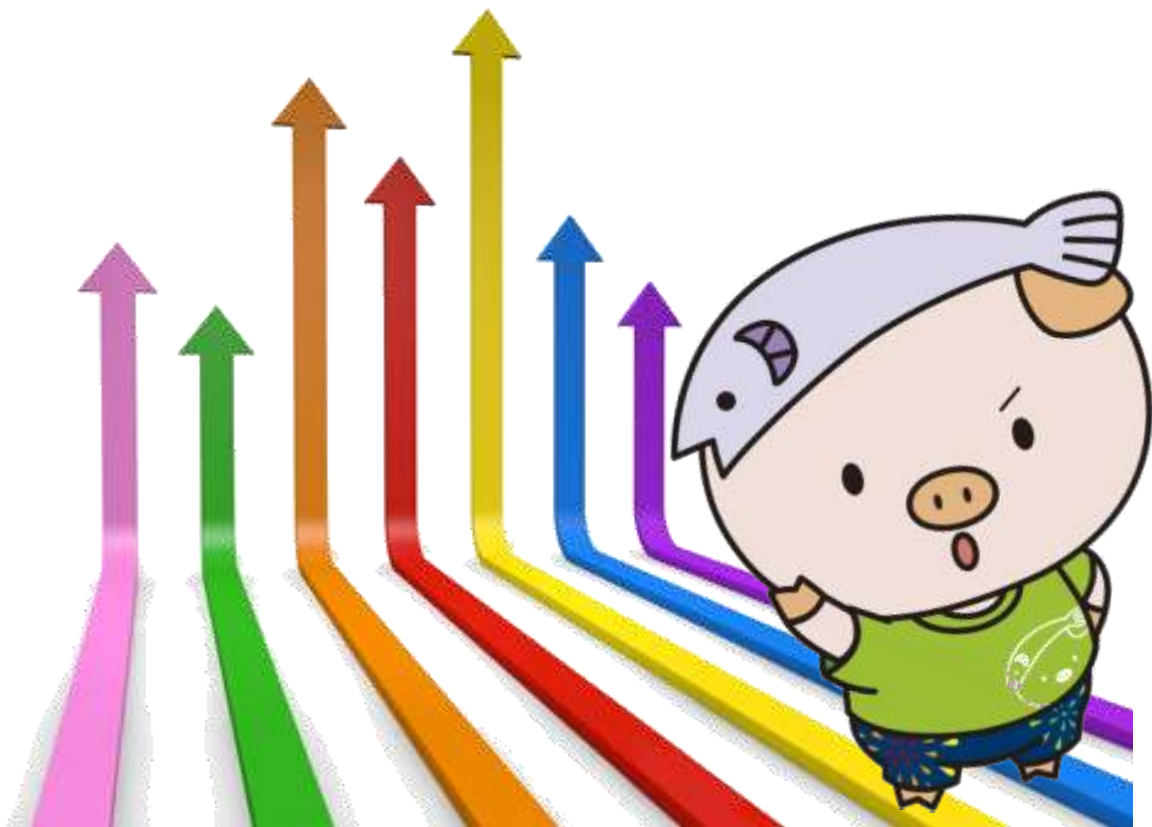


若手職員の「やる気」アップ大作戦！



早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会 厚木支部 2期生

政策部 秘書課 北原 由桂

総務部 行政経営課 山崎 尚裕

財務部 市民税課 黒崎 正人

1 はじめに

早稲田大学人材マネジメント部会（以下「部会」という。）への参加は、我々で2年目となる。

部会に参加するに当たり、前年度参加者から話を聞いていたものの、人材マネジメントという名称から、人材育成に関する研修のようなものを受けるのだろうなどと考えていたが、「部会は研修の場ではない。研究の場だ。」と言われ、意識を変えざるを得なくなった。

実際に、部会の前半では各回にテーマが設定されているが、考え方や結論を教わるでもなく、よく分からないまま他の参加者とダイアログを行い、皆でもやもやとしたまま終了し、発表という流れであった。

しかしながら、よく分からないままダイアログをする中で、色々な気づきがあった。グループメンバーの発言から気づきを得たことはもちろんのこと、ダイアログの進め方を考えメンバーの合意を得ることから始めること、役割分担を割り振る方法や、話がうまくまとまらない場合にどうやって発表へつなげるかなど、ダイアログの過程自体でも気づきが多くあった。これは、いま思うと、何の説明もない中で、メンバーが必死に考え、取り組んだからこそ得ることができたものと考えている。

このように、何も教わることなく、次の研究会までに行う宿題が出されるので、我々は3人で集まり、何を、いつまでに、どうやってやるかを話し、実践に移した。

1年間この繰り返しで、最終的に「組織をありたい姿にするための施策」をまとめるに至ったが、施策の内容よりも、それを成すまでの過程で多くの気づきを得ることができたことが最大の成果ではないかと感じている。

この論文では、我々3人が1年間でどのようなことを考え、感じ、行動したのかを記述する。

2 厚木市のありたい姿

厚木市の組織・人材についての現状分析を行うとともに、価値前提により厚木市のありたい姿を熟考した。

そして、厚木市の現状とありたい姿の間にあるギャップを埋めるべく、施策のコンセプトを決めることとした。

(1) 厚木市の組織・人材の現状

3人でのダイアログのほか、キーパーソンとのダイアログ、職員課に対する聞き取り、庁内アンケートなどから、現状として次の3点が挙げられた。

ア 職員一人あたりの業務量が多く、誰のため、何のための仕事であるか忘れてきている。

イ 主任・主査職（主に30代前半～40代前半）の職員の仕事への意欲低下

ウ メンタルヘルス不調の職員が増加

(2) 厚木市のありたい姿

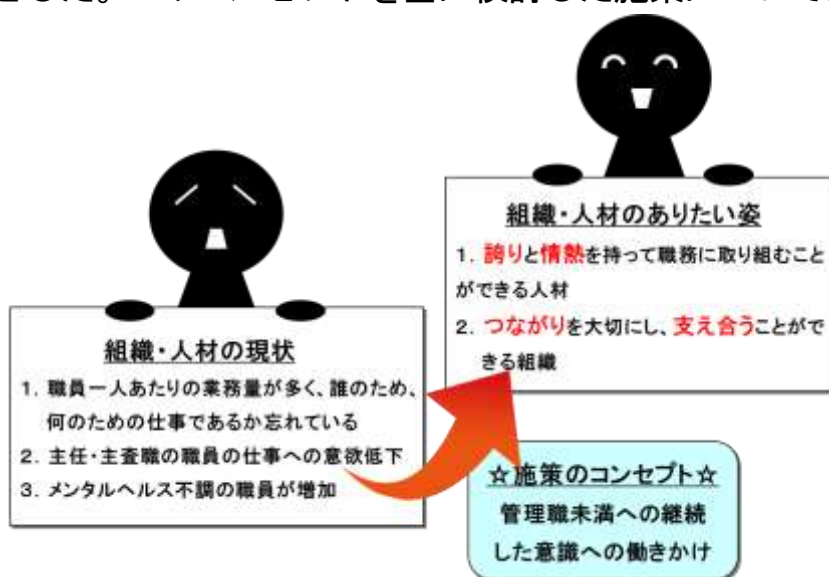
現状にあるように、市職員は仕事に対する誇りや情熱を失いかけており、組織自体も疲弊してきている。こうした現状を踏まえ、今後、厚木市の人材・組織はどうあるべきか、次のとおり考えた。

ア 誇りと情熱を持って職務に取り組むことができる人材

イ つながり大切に、支え合うことができる組織

(3) 施策のコンセプト

現状とありたい姿の間にあるギャップを埋めるための施策を検討するに当たり、夏合宿などを経て最終的なコンセプトを「管理職未満への継続した意識への働きかけ」とした。このコンセプトを基に検討した施策については、後述する。



3 キーパーソンダイアログ

(1) キーパーソンからの意見

常に問題意識を持ち、問題を解決するために行動を起こし積極的に取り組んでいる経営層（部長・課長職）であるキーパーソン3名と「組織・人材のありたい姿」、「組織・人材の現状」をテーマにダイアログを行い、次の意見が伺えた。

ア 職員として、現状分析能力をさらに高める組織の“インテリジェンス”を磨き、組織内の経験則から脱却し、新たな道となるありたい姿を見つめる必要がある。マクロ的視線（中期＝15～20年）

イ 組織は縦ラインでなく、横ラインで機能することが効果を発揮する。業務において縦ラインで構築すると、救うべき人が救えないことがある。課題に向き合う姿勢と共通認識を組織内で高めるべきである。

ウ 職員レベルを上げるためにマネジメント力を養う機会を作る必要がある。

組織の体裁を重視し、個性を生かそうとしていないと感じる。組織の位で枠分けされ、組織内で弊害が生じている。組織内で情報を共有化し、実践的な行動ができる職員を目指すべきである。

(2) キーパーソンダイアログから得た気づき

職員個人の職責や役割を担って業務を行う一方、担当の範囲から脱し枠組みを越えた広域的な考えや取り組みが進められず、よりよい市民サービスへと繋がっていないという課題があることを改めて感じた。

また、日々の担当業務の多忙から、目先の業務に追われ、市政の展望を見据えた視点で物事を進められていないことに気付かされた。一人一人の職員が、未来にあるありたい姿を見据え、自ら実行していく姿勢が必要だと感じる。

4 夏合宿

(1) 夏合宿に向けた準備

キーパーソンや他自治体参加者の意見など基に、現状にある課題を打開するための取組を3人で個々に持ち寄り、ダイアログによりブラッシュアップを図り、次の3つの施策を提案することとした。

ア 新採用職員ダイアログ

新採用時に持っている熱い思いを庁内に伝播させることで、中堅以上の職員の刺激になり、やる気向上につなげる仕組みを考えた。

イ スマイル0円職員を目指して

どのような思いで職務に当たっているか職場でダイアログし、職員相互の刺激になる仕組みを考えた。

ウ メンター制度の導入

同じ課内では話しづらい悩みなどを解消するために、世代の離れた職員をペアリングすることで、若い職員のケアと中堅職員の刺激となるとともに、世代間のつながりをもてる仕組みを考えた。

(2) 夏合宿での指摘事項と気付き

合宿での発表を終え、私たちは幹事や他自治体参加者から次のコメントをいただいた。

ア 幹事からのコメント

(ア)「30代の職員の仕事への意欲が低い」のは、どの自治体でも見られる傾向である。その中では、経営層・管理層が原因であることが多い。分析し現状を追及すべきである。

(イ) 本当にこの施策で組織を変えることができるのか。

(ウ) メンター制度は、必要としていない人もいるため制度として確立する必要もないのでは。元々、先輩が後輩のケアを行うことは組織として行われていることも考慮し、メンターとなる職員の負担も考えるべき。

イ 幹事からのコメントによる気付き

30代職員のやる気が低下する原因については3人で推察したに過ぎないことから、直接職員から生の声を聞く手法を考えるべきだった。

また、施策展開については、担当課である職員課と協議を図り、制度の方向性を確立したいと結論に至った。

ウ 他自治体参加者からのコメント

(ア) 30代の意欲が低下することは現実的にあると感じる。原因はどういったことから発生しているのか追及すべき。

(イ) メンタル面で抱える職員が増えていると思われる。そういった職員をサポートする制度は必要と考える。

(ウ) 管理職以下、新採用職員などへの対応は5、10年後を考えた時にポイ

ントになると思われる。そういった職員もいずれは管理職へとなるため育成していく必要がある。

エ 他自治体参加者からのコメントによる気付き

30代の職員は意欲が低下している傾向は、他自治体でもあることが伺え、原因の追究とそれに対する施策を展開し、意欲向上に仕向けていきたいと強く感じる。

そういった中でも、現実的にメンタルが低下する職員は増えているため、他自治体でも取り組むメンター制度を厚木市としても取り入れ、充実を図っていきたいと考える。

(3) 夏合宿後の取り組み

夏合宿後、私たちは早速、30代職員の意欲が低下する原因を追究するため、3人でダイアログを行い、「主任・主査のやる気アンケート」を実施することとした。

5 アンケート

(1) 主任・主査のやる気アンケートの実施

夏合宿での指摘を受け、30代職員のやる気が低下する傾向にあることを確信したが、原因については掘り下げる必要があると感じた。

30代職員のやる気低下の原因については、我々3人でダイアログを行い、これまでの自身の経験などから推察したに過ぎなかったため、この推察が妥当なものであるかどうかを実証する必要があると考えた。

その方法について、アンケートを実施することが決まったが、アンケートの実施方法や項目を煮詰めるのに時間が掛かった。

なるべく多くのサンプルを取ること、本音で回答してもらえるようにすることを心掛けて、主に検討した内容は次のことである。

また、アンケートの詳細は巻末資料として添付する。

ア 実施主体

職員課長の協力をいただいて正式な依頼とするか、我々3人のお願いとして行うか検討した。

正式な依頼とすると、身構えてしまい本音の回答が得られないのではないかとといった懸念があり、我々3人からの個人的なお願いとすると回答協力が得られないのではないかとといった不安があった。

そのため、実施方法を職員課と相談し、我々3人と職員課の共同実施とすることとし、対象者へは正式な依頼ではなく、庁内メールによるお願いとすることとした。

イ 匿名性

夏合宿で、他自治体が実施した庁内アンケートに対する幹事の指摘で、「匿名で実施しないと、回答者は何に使われるか不安に思い、本音の回答をしづらいのではないか」というものがあり、匿名で実施する方がよいと考えていた。

しかしながら、匿名とすると所属別回答などの詳細な分析ができないことや重複回答を排除できないといったデメリットも考えられたため、どこまで回答者の情報を求めるかについて3人で検討した。

その結果、匿名性を担保できる限りで必要な情報のみ求めることとし、職位と年代のみを求め、所属、性別、在課年数などの情報は排除することとした。

ウ 項目

項目数をできる限り少なくすることとし、内容を検討した。

まず、新採用当時と比べ、やる気が向上しているか低下しているかを聞き、その原因について選択してもらうことを決めた。

選択肢は、30代特有のやる気低下の原因を探る必要があるため、全年代に共通した原因は排除する必要があると考えた。過去のアンケート結果から、仕事の量や内容への不満が大きいことが全年代に共通することであったため、それに関する選択肢を作らないように気を付けた。

また、同時にやる気が向上している場合の理由と比較することができるように、選択肢が対になるように設定し、2つの選択肢を選択できるようにした。

(2) アンケート実施結果

アンケートは、対象者 332 人中、224 人から回答を得て、回答率は 67.4%であった。

回答のうち、採用当時と比べ、やる気が低下している割合は、57%と過半数となっており、想定していたとおり、やる気が低下している傾向が見受けられた。

そして、やる気低下の原因は次のとおりであった。

ア ワークライフバランスが悪い 35%

ワークライフバランスが悪いことが原因に挙げられた。この結果は、我々の推察どおり、家庭ができる年代であり、仕事以外に時間を掛けなければならないことが増えていることが理由であると自由記述からも読み取れた。

なお、ワークライフバランスの向上は、厚木市特定事業主行動計画や第6次厚木市行政改革大綱において取り組まれているところである。

イ 先輩や上司の仕事に不満 19%

夏合宿で幹事からのコメントにあった上司が原因である場合が大きいということが浮き彫りになった。

幹事のコメントでは、若い職員の意見や考えが上司に潰されることがやる気低下につながっているケースが多いとのことであったが、「仕事で、自分の考えを採用してもらえないから」を選択したのはわずか6%足らずであった。

一方、やる気が向上している原因として「仕事で自分の考えを採用してもらえるから」を挙げたのは15%で、やる気向上の原因の2位であったことから、比較的、部下の意見が採用される環境であると思われる。

ウ 仕事に慣れ、惰性になっている 19%

30代、40代は、経験が豊富で、手の抜きどころが分かることから、積極的に仕事に取り組まなくなってしまうものと思われる。

一方、やる気が向上している原因としては「仕事に慣れてきて効率的にこなせるようになったから」が1位で34%を占めていることから、仕事の

経験を前向きにいかしている職員は多く、仕事への意識の差が表れているものと考えられる。

このことから、施策のコンセプトである「管理職未満への継続した意識への働きかけ」を行うことが必要であると改めて感じた。

(3) アンケート結果からの気付き

アンケート結果は、概ね夏合宿前に行ったダイアログで推察したやる気低下の原因が上位に挙げたと言えるが、「先輩や上司の仕事に不満」については、人的問題であり組織的な問題と捉えていなかったため、新たな気付きであった。

そのため、この課題を補完する施策を検討する必要があることから、更なる分析が必要と考え、アンケートの自由記述に着目した。

すると、主任・主査職は仕事の中心を担っており、仕事量が多いのに対し、先輩や上司の仕事の質が低かったり、仕事の量が少なかったりすることに不満を持っているケースが多いことが分かってきた。

6 リベンジ発表

(1) 課題の深掘り

リベンジ発表に向け、先輩や上司に対する不満を解消する施策を検討する中で、課や係の仕事の分担の不均衡が根底にあるものと考えた。

そこで、そもそもなぜ仕事の分担の不均衡が起きているのか、なぜ解消されないのかをアンケートの自由記述を基に、3人でダイアログを行い、次の理由を推察した。

ア 管理職のマネジメント能力不足

イ 先輩職員の能力や経験不足

このような理由から、現状の不満を思っても言えずに1人で抱えてしまっているケースがあるとすれば深刻な問題である。

負担が集中していることは、客観的に把握できるが、その状況について、能力が高いため仕事を任されていると前向きに捉えているか、自分にだけ仕事集中していると不満をもっているかは、把握が難しい。これは、管理職のマネジメント能力の問題と片付けることはできない。

また、その不満は、自分の仕事量が多いことに対するものよりも、他の職員の仕事の質や量に対するものである傾向が強いことが、アンケートの自由記述から分かってきた。

このような分析に基づき、この不満を解消するための施策を検討した。

(2) 新たな施策

上司のマネジメントや先輩職員への不満というのは言いづらいものであるため、不満が課長などの管理職に伝わらず、改善に向かうことがなく、不満が蓄積されていくという負のスパイラルに陥っていると考えた。

これを解決するためには、不満を伝えられる場を制度化する必要があると考え、「人事評価における面談改革」を提案することとした。

現在の人事評価における面談は、評価者が評価対象者本人から話を聴くものであり、面談シートの項目も①業務量の多寡②業務意欲の有無③業務適正の有無についての記入にとどまっている。

そのため、①係員の業務量が平準であるか②係員は意欲を持っているか③係員の業務適正の3項目を面談シートに追加することを提案内容とした。

これにより、面談者の課長の立ち位置では、係内の現状を把握することができ、マネジメントに役立たせることで、事務分担の不均衡の是正が期待できる。また、面談対象の部下の立ち位置では、不満を伝え、改善を求めることができるものと考えた。

(3) リベンジ発表

リベンジ発表は、夏合宿の発表で時間が足りなくなってしまったことを反省し、発表内容を厳選することとした。

発表の中心を夏合宿以降の活動と気付きとし、その中で検討した新たな施策「人事評価における面談改革」の説明に時間を割いた。

その結果、幹事団の皆さんからは、面談は常時可能とするなど人事評価にこだわらなくても良いのではないかとアドバイスをいただいた。

7 今後の展望

昨年度参加したマネ友が提案した「THE 暖会」は今年度も着々と活動実績を残しており、庁内に新たな輪を広げつつある。一方で今年度研究会に参加した私たちは、年度内に施策を具現化することができなかった。しかし、見方を変

えれば、検討した施策の具現化に向け、活動を続けるチャンスを与えられたということである。

リベンジ発表の際、重点的に説明した「人事評価における面談改革」については、職員課と引き続き調整しながら、ブラッシュアップを図り、少しでも早く運用開始ができるよう頑張りたい。その他の施策についても、絵に描いた餅にならないよう、その方法や効果の検証を行い、機会を捉えて提案を続けていくこととした。

8 3人の思い

最後に、こうした気付きの場を提供してくださった幹事団・事務局の方々をはじめ、部会で出会ったすべての方々、快く部会に送り出してくれた職場の方々、ダイアログや調査に協力してくださった市職員の方々に対して、心から感謝を述べ、部会に参加した3人の思いを記述する。

(1) 北原 由桂

現状に甘んじることはとても楽な一方、何かを変えることにはとてつもないパワーが必要になる。だから、現状に不満を感じていても、私たちはなかなか動くことができない。例え、それが市民の方々にとっても不満な状態であったとしても。この研究会は、そんな足がすくんだ職員の背中を押してくれる存在であったと思う。この部会に参加すれば、すぐに「やる気みなぎる」職員になれるわけではない。しかし、部会の中で、本当に価値があることは何であるかを考え、人と対話することの大切さなどを感じていくうちに、気持ちの変化が起こる。その気持ちの変化こそが、今まで躊躇していたことを行動に移すきっかけとなるのではないだろうか。私も部会に背中を押してもらった一人として、これから立ち止まることなく、行動できる職員として前に進んでいきたい。

(2) 山崎 尚裕

研究会で最も印象的だった言葉は「評論家になるな」というものだ。そして、評論家にならないために「一人称で語る」ことをしなければならない。

また、何かを成し遂げるには人を巻き込んでいかななくてはならないということと、巻き込んでいくことは大変であることを実感した。

このことは、文章で書いても当たり前なこととしか感じられないのかも知れない。しかし、私は、部会における1年間の経験から様々な知識ではなく、気づきを得ることができた。これは、自ら考え、行動しなければ分からないことと思う。

今後は、部会で得た気づきを、実践の中でいかしていきたい。

(3) 黒崎 正人

1年間を通じて部会に参加し、今まで自分の中になかった視点や考えを多く学び、更に他自治体の方々と意見交換できる機会をいただいた。

対話の重要性や価値前提で物事を考え、一人で実行するのではなく、共感し合える仲間を増やし、取り組んでいく姿勢が必要であると今は強く感じる。

私は現在、市民の方と対面した職場にいる。部会で学んだ視点や考え方を日頃の仕事に生かし、価値前提で判断・行動できるよう常に意識するとともに、よりよい市民サービスが提供できるよう積極的に取り組んでいきたい。

巻末資料

主任・主査のやる気アンケート実施要領

1 実施主体

人材マネジメント部会参加者（秘書課 北原由桂・行政経営課 山崎尚裕・市民税課 黒崎正人）と職員課との共同実施

2 アンケートの目的

主任・主査職の仕事への“やる気”低下、向上の原因を解明すること

3 アンケート実施の理由

私たち3人は、組織をより良くするための人材育成を研究する機関である人材マネジメント部会に今年4月から参加し、研究を進めています。

その中で、過去の職員対象のアンケートから、主任・主査職が仕事への“やる気”が低い（低下している）傾向があることに気がきました。

“やる気”を低下させる大きな原因は、仕事の内容や量への不満であることは、過去のアンケート結果から分かってきましたが、全職位において共通することであり、人事異動によって解消される原因です。

では、主任・主査職が“やる気”を失っているのは、その年代や置かれている状況特有の原因が何かあるのではないかと考えるようになり、その原因を特定することが組織を元気にするカギであることから職員課と共同で、皆さんに御協力をお願いするものです。

4 対象者

医療職及び消防職を除く、主任又は主査職の職員

5 実施方法等

- (1) 無記名方式（個人を特定することはできません。）
- (2) アンケートシステムからの回答をお願いします。
- (3) 必須回答設問数は、4問です。
- (4) 回答回数は1人1回です。

6 実施期間

平成27年9月7日（月）から※9月18日（金）

※ 後に、10月5日（月）まで延長

巻末資料

主任・主査のやる気アンケート

- 1 あなたの職位を選択してください。
 - (1) 主任
 - (2) 主査

- 2 あなたの年代を選択してください。
 - (1) 30代
 - (2) 40代
 - (3) 50代

- 3 新採用当時と比べて仕事への“やる気”はどうか。
 - (1) 向上している⇒4へ
 - (2) 低下している⇒5へ

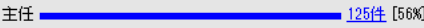





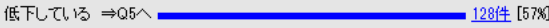







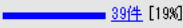
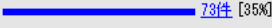




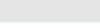
- 4 やる気が向上した原因は何だと思えますか。次の中から上位2つを選択してください。
 - (1) 仕事に慣れてきて効率的にこなせるようになったから
 - (2) ワークライフバランスが良い状態であるから
 - (3) 自分の仕事が上司や同僚から評価されているから
 - (4) 自分の仕事で相手から感謝されるから
 - (5) 先輩や上司の仕事ぶりに刺激を受けたから
 - (6) 後輩の仕事ぶりに刺激を受けたから
 - (7) 仕事で、自分の考えを採用してもらえるから

- 5 やる気が低下した原因は何だと思えますか。次の中から上位2つを選択してください。
 - (1) 仕事に慣れてきて惰性でやっている状態であるから
 - (2) ワークライフバランスが悪い状態であるから
 - (3) 自分の仕事が上司や同僚から評価されないから
 - (4) 自分の仕事で相手から感謝されないから
 - (5) 先輩や上司の仕事ぶりに不満があるから
 - (6) 後輩の仕事ぶりに不満があるから
 - (7) 仕事で、自分の考えを採用してもらえないから

- 6 その他、やる気の向上、低下の原因で考えられるものを書いてください。

巻末資料

主任・主査のやる気アンケート結果

1	<p>* あなたの職位を選択してください。</p> <p>回答会員数 0人 回答一般数 224 回答合計数 224</p> <p>主任  125件 [56%] 主査  99件 [44%]</p>
2	<p>* あなたの年代を選択してください。</p> <p>回答会員数 0人 回答一般数 224 回答合計数 224</p> <p>30代  162件 [72%] 40代  59件 [26%] 50代  3件 [1%]</p>
3	<p>* 新採用当時と比べて仕事への“やる気”はどうか。</p> <p>回答会員数 0人 回答一般数 224 回答合計数 224</p> <p>向上している ⇒Q4へ  96件 [43%] 低下している ⇒Q5へ  128件 [57%]</p>
4	<p>やる気が向上した原因は何だと思えますか。次の中から上位2つを選択してください。 ※複数選択 [最小0最大2]</p> <p>回答会員数 0人 回答一般数 93 回答合計数 93</p> <p>1 仕事に慣れてきて効率的になせるようになったから  58件 [34%] 2 ワークライフバランスが良い状態であるから  21件 [12%] 3 自分の仕事が上司や同僚から評価されているから  20件 [12%] 4 自分の仕事で相手から感謝されるから  14件 [8%] 5 先輩や上司の仕事ぶりに刺激を受けたから  24件 [14%] 6 後輩の仕事ぶりに刺激を受けたから  6件 [4%] 7 仕事で、自分の考えを採用してもらえるから  26件 [15%]</p>
5	<p>やる気が低下した原因は何だと思えますか。次の中から上位2つを選択してください。 ※複数選択 [最小0最大2]</p> <p>回答会員数 0人 回答一般数 124 回答合計数 124</p> <p>1 仕事に慣れてきて惰性でやっている状態であるから  39件 [19%] 2 ワークライフバランスが悪い状態であるから  73件 [35%] 3 自分の仕事が上司や同僚から評価されないから  16件 [8%] 4 自分の仕事で相手から感謝されないから  23件 [11%] 5 先輩や上司の仕事ぶりに不満があるから  40件 [19%] 6 後輩の仕事ぶりに不満があるから  7件 [3%] 7 仕事で、自分の考えを採用してもらえないから  12件 [6%]</p>